

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: MODELAGEM, ANÁLISE E
DESENHO DE PROCESSO DE VENDAS VISANDO ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO COM FOCO NO CLIENTE**

RESUMO

Organizações são formadas por processos, assim, para alcançarem resultados esperados necessitam conhecê-los e otimizá-los visando aumentar sua produtividade, eficiência, qualidade, além de reduzir custos, despesas e desperdícios. O gerenciamento de processos de negócio (GPN) auxilia a melhorar resultados organizacionais, alinhando seus processos às estratégias do negócio e à atenção voltada ao cliente. O objetivo desse estudo foi analisar o processo de vendas e seus formulários de uma microempresa familiar de artigos religiosos visando seu aprimoramento alinhado estrategicamente, com foco no cliente. Nesse estudo de caso qualitativo descritivo e explicativo foram aplicadas pesquisa bibliográfica, documental e de campo, por entrevistas semiestruturadas com o gestor da organização e observação participante. Através do mapeamento, modelagem e análise foi possível detectar os *gaps* do processo e de seus formulários, que foram priorizados pela matriz GUT, e foram desenhados de acordo com propostas de melhoria, eliminando atividade de movimentação do vendedor no local de trabalho que causava perdas financeiras, além da redução do tempo de atendimento e, a inserção e padronização de formulário de encomendas de produtos e de pesquisa de satisfação, visando avaliar o atendimento e adequar as necessidades e desejos dos clientes. Este estudo oferece a estudiosos e gestores o emprego da modelagem, análise e desenho do processo e seus formulários alinhados aos objetivos estratégicos e do processo no contexto de microempresa familiar. Demonstrou que etapas iniciais do gerenciamento de processos contribuíram para aprimorar processo de vendas e seus formulários, evidenciando sua importância, e enfatizando a necessidade de seu alinhamento aos objetivos estratégicos organizacionais e do processo.

PALAVRAS-CHAVE: Gerenciamento de processos de negócio, Fluxograma, Formulário, Microempresa, Artigos religiosos.

ABSTRACT

Organizations are formed by processes, thus, to achieve expected results to know them and optimize them increasing their productivity, efficiency, quality, besides reducing costs, expenses and waste. Business process management (GPN) helps to improve organizational results, aligning its processes to business strategies and customer service. The objective of this study was to analyze the sales process and its forms of a family micro enterprise of religious articles, its improvement strategically aligned, focusing on the customer. In this qualitative descriptive and explanatory case study, bibliographical, documentary and field research was applied, due to semi-structured changes with the organization's manager and participant observation. Through the mapping, modeling and analysis it was possible to detect the gaps in the process and its forms, which were prioritized by the GUT matrix, and were designed according to the improvement proposals, eliminating the activity of moving the seller in the workplace that caused financial losses, in addition to reducing service time, and the insertion and standardization of a product order form and satisfaction survey, qualified service and adaptation to the needs and desires of customers. This study offers scholars and managers the use of modeling, analysis and design of the process and its calculation requirements for strategic and process objectives in the context of a family micro enterprise. It demonstrated that initial stages of process management contributed to improving the sales process and its forms, highlighting its importance, and emphasizing the need for its alignment with the strategic organizational and process objectives.

KEYWORDS: Business process management, Flowchart, Form, Microenterprise, Religious articles.

1 INTRODUÇÃO

Empresas são compostas por processos, de bens ou serviços, nos quais agregam valor e o entrega a seus clientes. É fundamental ter foco na otimização de processos pois são eles que contribuem para atingir objetivos organizacionais (CORRÊA; CORRÊA, 2008). Para alcançar resultados esperados é necessário conhecê-los pois nos processos há *gaps* (falhas ou gargalos) que dificultam o alcance das metas traçadas, que demanda seu bom gerenciamento, controle e monitoramento pela empresa (AZEVEDO, 2016).

O gerenciamento do processo de negócio (GPN) ou *Business Process Management (BPM)* “habilita a organização no sentido de alinhar seus processos com sua estratégia de negócio e o foco do cliente, conduzindo ao efetivo desempenho geral por meio de melhorias em uma área funcional, ao longo da organização [...]”, devendo ser monitorado e controlado de ponta a ponta, de acordo com a necessidade e finalidade esperada (ABPMP, 2013, p. 66).

Para a realização deste alinhamento uma alternativa é reestruturar o processo atual da empresa, eliminando atividades desnecessárias, reduzindo o tempo de execução, com foco em otimizá-los (CORRÊA; CORRÊA, 2008). Além da reformulação (remodelagem) do processo outro ponto a estudar e redesenhar são seus formulários. É possível analisar sua utilização, necessidade no processo, características e informações (CURY, 2017).

Melhorias nesses pontos permitem contribuir para a construção de um processo que atenda necessidades e seja adequado para a organização. Há que se considerar o alinhamento destes entre si e com as estratégias organizacionais, realizadas pelo gerenciamento, importante para transformar a organização, tornando-a capaz de reagir e se adaptar as constantes mudanças do mercado, fazendo com que consiga ter vantagem competitiva no ambiente em que está inserida (ALBURQUERQUE; ROCHA, 2006).

A relevância desses estudos sobretudo para microempresas do varejo, em especial para as de artigos religiosos consiste em as informações sobre esse ramo serem muito escassas. O Brasil é o terceiro país do mundo que mais crê na existência de Deus: segundo dados mais recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) 92 % da população possui alguma religião, dos quais 64,63% são católicos. O mercado de artigos religiosos no Brasil é um dos setores que apresenta expansão sendo boa oportunidade de negócio (SEBRAE-MS, 2016). Assim, estudos para melhorar seus processos são necessários, visando satisfazer clientes para manter ou ampliar a competitividade de organizações nesse mercado.

Sob esta perspectiva, a empresa em estudo do ramo de artigos religiosos visa gerar lucros, mas tem enfrentado prejuízos financeiros devido ao único vendedor precisar acessar o piso superior para encaixotar peças vendidas, o que gera demora e furtos. É uma microempresa (classificada de acordo com faturamento) que revende artigos religiosos localizada no Estado de Mato Grosso a aproximadamente dez anos, cuja missão é evangelizar pessoas e levar a palavra de Deus para todas as pessoas por meio da comercialização de seus produtos.

Para reduzir seus *gaps*, a teoria de gerenciamento de processos pode auxiliar pelo alinhamento do processo de vendas com objetivos da organização e foco no cliente. O objetivo deste estudo foi analisar o processo de vendas e seus formulários visando alinhá-los às estratégias/objetivos dessa organização e do processo, com foco no cliente. Para atingi-lo possui como objetivos específicos: identificar os objetivos estratégicos da organização e do processo de vendas, assim como suas deficiências por prioridade; mapear e modelar o processo de vendas da empresa e

seus formulários atuais; e analisar e desenhar o processo de vendas e seus formulários propostos.

Nesta introdução foi ressaltada a importância do alinhamento dos processos à estratégia e objetivos organizacionais e dos processos, considerando os clientes. O referencial teórico abrange etapas iniciais do gerenciamento de processos de negócios que embasam este estudo: modelagem, análise, desenho e documentação do processo. Na sequência foram apresentados os procedimentos de pesquisa realizados neste estudo de caso qualitativo. Como resultados, o processo de vendas da microempresa de artigos religiosos foi modelado, analisado, aprimorado e redesenhado, além de terem sido propostos formulários, que permitem atender às estratégias e objetivos da organização e do processo em termos de redução de perdas financeiras e de tempo, e em relação à satisfação dos clientes. Por fim, considerações sintetizaram e evidenciaram que etapas do gerenciamento do processo alinhadas aos objetivos estratégicos e do processo podem promover sinergia e contribuir com a efetividade do processo, solucionando os problemas analisados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gerenciamento de processos de negócios (GPN) / *business process management (BPM)*

A partir da década de 60 houve nas organizações evolução no pensamento estratégico que ganhou destaque nos últimos anos: organizações começaram a observar e notar a importância do alinhamento das estratégias empresariais com os processos desenvolvidos. Fazer este alinhamento não é tarefa fácil, mas quando colocado em prática e executado de forma correta se traduz em valor agregado, fazendo com que a empresa alcance os objetivos traçados. Para que se atinja o esperado é necessário que organizações tenham bem definidos seus objetivos e façam gestão por processos de forma coesa, e a partir de então coloquem em vigor este alinhamento (MOONEY, 2009 *apud* COSTA; CASTILHOS; COSTA, 2010).

Toda organização é formada por processos, sejam para fabricar produtos ou prestar serviços, que são compostos por uma sequência lógica de atividades que consomem recursos da empresa a fim de oferecer resultados aos clientes, ou seja, produtos ou serviços que atendam às suas necessidades (BARROSO; FERKO; ROSA, 2016). De acordo com a ABPMP (2013, p. 35) “um processo contém um conjunto de atividades encadeadas e relacionadas, e cada atividade deve ser capaz de adicionar valor ao processo”. Corroborando, Cruz (2013) afirma que processo é a maneira como um conjunto de atividades está organizada, na qual transforma matérias-primas (insumos/ entradas) em produto de bens ou serviços (saída/*outputs*), agregando valor nessa transformação através de tecnologia e recursos, com o objetivo de entregá-los com qualidade aos seus clientes internos e externos.

De acordo com a ABPMP (2013, p. 33), o Gerenciamento de Processos de Negócio ou *Business Process Management (BPM)* representa:

uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Começa em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócio (áreas funcionais). As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas e, adiante, em cenários de realização da tarefa e respectivos passos.

O Gerenciamento de Processos de Negócio ou *Business Process Management (BPM)* “integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta” (ABPMP, 2013, p. 66).

Para a realização da integração do processo, estratégias e necessidade do cliente é preciso que haja pela empresa comprometimento de maneira permanente e contínuo, seguindo etapas do gerenciamento corporativo de processos, como: modelagem (habilidades e técnicas para compreender, comunicar e gerenciar componentes de processos), análise (compreensão das atividades do processo), desenho (atividades de criação de representações de processos existentes ou propostos), gerenciamento de desempenho (capacidade de medir e interpretar o desempenho de processos), transformação (encontrar a melhor maneira de o processo realizar seu trabalho), organização do gerenciamento (organização estruturada e mensuração gerenciada em torno de processos) e gerenciamento corporativo (arquitetura, processos, estratégia de negócio e alocação de recursos) (*Op. cit.*, 2013). Dentre essas etapas do GPN, foram desenvolvidas neste estudo a modelagem, a análise e o desenho do processo.

2.2 Modelagem, análise e desenho de processos

Para conhecer e entender o processo da organização é de grande valia fazer o mapeamento que consiste em realizar o levantamento do processo no momento da investigação, ou seja, o processo em execução no momento, permitindo documentá-lo com os elementos que o compõem, utilizando várias técnicas que podem ser usadas tanto individualmente como em conjunto (AZEVEDO, 2016).

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (SCARTEZINI, 2009, p. 10).

Mapeado, o processo é modelado em linguagem específica para que se possa compreender, comunicar e gerenciar seus componentes, comumente como fluxograma, uma representação gráfica que facilita sua análise.

Na análise é verificada cada atividade executada no processo, analisando se é realmente necessária, a fim de eliminar as que são desnecessárias, as que estão em duplicidade, os gargalos na execução de tarefas, além de simplificar e racionalizar o processo, com foco na melhoria da qualidade do processo, buscando a melhor alternativa para deixá-lo o melhor possível para aquele momento (D’ASCENÇÃO, 2001). “O primeiro passo para definir um novo processo ou atualizar um que já exista é criar um entendimento comum do estado atual (*as is*) do processo e como ele cumpre seus objetivos. Esse entendimento é alcançado através da análise de processos” (ABPMP, 2013, p. 107).

Após a análise, realiza-se o desenho remodelado do processo, que apresenta as mudanças ou soluções planejadas e propostas.

O desenho de processos é a definição formal de objetivos e entregáveis, e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado. Inclui o ordenamento das atividades em um fluxo com base nos

relacionamentos das atividades e a identificação e associação de competências, equipamento e suporte necessários para executar as atividades (ABPMP, 2013, p. 144).

Nessa fase é realizada a “modelagem do novo fluxo, utilizando-se de técnicas de representação gráfica de processos, mais precisamente o fluxograma” (D’ASCENÇÃO, 2001, p. 79). É preciso conhecer e entender o processo de ponta a ponta, as áreas envolvidas, como as atividades são executadas, para poder criar um desenho adequado, que não elimine atividade desnecessária de determinada área que traga prejuízo a outra, por isso o cuidado no desenho do processo (ABPMP, 2013). É necessário realizar estudos para avaliar se o desenho projetado é o melhor para o bom desenvolvimento das atividades e para a organização. A partir da definição do novo fluxo a empresa terá o desenho do novo processo, e poderá executá-lo sem os problemas e deficiências do anterior, uma vez que estará simplificado, organizado e racionalizado (D’ASCENÇÃO, 2001).

2.3 Documentação de processos: formulários e fluxogramas

Os documentos organizacionais possuem a finalidade de contribuir para a obtenção de uma visão ampla dos processos e do ambiente de negócio, providenciando dados e evidenciando problemas existentes, pontos que necessitam de mudanças. Dentre os documentos pode se elencar o fluxograma e os formulários, cada um com função e finalidade de uso específico (MENDES, 2018).

De acordo com D’Ascensão (2001, p. 110) o fluxograma pode ser definido como “uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo ou sequência de um processo, bem como sua análise e desenho”.

Fluxograma é um tipo de diagrama que contém símbolos padronizados, que mostra a sequência lógica das etapas e realização de um processo de trabalho, e pode ser entendido mais simplificada como uma representação esquematizada de um processo, muitas vezes feito através de gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações entre os elementos que o compõem. Pode-se entendê-lo, na prática, como a documentação dos passos necessários para a execução de um processo qualquer (TANNÚS, 2013, p. 02).

Para Cury (2017) o fluxograma é um gráfico universal que apresenta a sequência de atividade utilizando símbolos, com função de evidenciar o início do processo, caminho percorrido e destino da informação. Pode ser: vertical, administrativo, global e de blocos, cada um com sua finalidade, todos focados em contribuir para melhor entendimento do processo. O vertical é utilizado na constituição da rotina ou procedimentos, contribui para racionalização e otimização do trabalho e treinamento dos colaboradores pois contém informações de operação, colaboradores envolvidos no processo, espaço de percurso e tempo despendido, principalmente no levantamento de informações. O de blocos apresenta o macroprocesso por sequência de blocos (CHIAVENATO, 2010). O fluxograma administrativo utiliza recursos técnicos que facilitam sua análise e racionalização, pois transformam um processo complexo em um simplificado, subdividido em elementos menores, contribuindo para a análise de cada indivíduo sem perder os detalhes que o compõe. O global permite visão global do fluxo em toda a organização, representando as atividades executadas por cada setor por uma coluna. Apresenta de maneira mais simplificada e objetiva as atividades, facilitando compreensão e entendimento do processo, podendo ser utilizado em qualquer sistema (CURY, 2017).

Processos podem usar formulários: “documento padronizado, estruturado segundo sua finalidade específica, possuindo características e campos apropriados, destinado a receber, preservar e transmitir informações” (CURY, 2017, p. 362). Este tipo de documento tem como função transmitir informações de forma precisa, segura, racional e lógica, racionalizando tempo e trabalho para quem o preenche, processa e recebe, além de interligar indivíduos ou órgãos (CHIAVENATO, 2010). Para ser útil no processo e cumprir seu objetivo, o documento precisa conter os campos corretos e apropriados, e para isso é preciso analisar “sua necessidade, verificar as informações realmente indispensáveis, definir os campos apropriados, identificar o fluxo e outros aspectos relevantes” (CURY, 2017, p. 345).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa qualitativa foi utilizada a estratégia de pesquisa estudo de caso descritivo e explicativo. Por meio “de um estudo de caso é possível explicar ou descrever um sistema de produção ou sistema técnico no âmbito particular ou coletivo” (JUNG, 2004, p. 158), e esta descreveu e explicou o processo atual de vendas, seus formulários e propostas de melhorias para alinhá-lo estrategicamente com foco no cliente, fenômeno contemporâneo do sistema produtivo organizacional. É descritivo por descrever e registrar objetivos estratégicos da microempresa de artigos religiosos e como ocorre todo o processo de venda e seus formulários atuais, sem manipulá-los conforme Cervo, Bervian e da Silva (2007). E explicativo por explicar pontos críticos presentes no processo atual de venda e seus formulários, que, segundo Jung (2004) permite identificar variáveis que afetam o processo, produtividade, produto, e explicar o porquê determinado fenômeno ocorre.

A pesquisa foi realizada na empresa de artigos religiosos voltados para o público principalmente católico, neste ramo há aproximadamente 14 anos, e a unidade de informação foi o gestor (proprietário) da empresa, por possuir todo conhecimento e controle das ações da organização. Pode ser classificada como bibliográfica, documental e de campo. A coleta de dados foi realizada por observação participante e entrevistas semiestruturadas de janeiro a fevereiro de 2020 para identificar objetivos estratégicos e principais dificuldades do processo de vendas, usando a matriz GUT para priorizá-los. Incluiu a aplicação do fluxograma vertical para levantar o processo de vendas e identificar os formulários nele utilizados.

Para modelar e desenhar o processo levantado foi utilizado o *software* Microsoft Visio, na forma de fluxograma global atual e proposto, e para os formulários foi usado o Excel, considerando campos e informações relevantes ao processo e empresa.

De março a junho de 2020 o processo atual, documentos e formulários usados no processo de vendas foram analisados de maneira qualitativa, a fim de detectar pontos de melhoria a serem explorados para adequá-los ao uso e propostas melhorias com foco na redução de gargalos identificados na GUT, e aprimorar resultados relacionados às estratégias/objetivos organizacionais e do processo. Para tanto, conforme preconizado por Cury (2017), no processo de vendas analisou-se cada atividade, ordem, sequenciamento, utilidade de cada tarefa, tempo para execução das atividades e gargalos, e nos formulários foram analisados sua necessidade no processo, se informações contidas eram realmente indispensáveis, características, número de vias, e necessidade de informação adicional. Tais melhorias para o processo de vendas (fluxograma) e formulários foram desenhadas e apresentadas ao proprietário/gestor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Estratégia organizacional, objetivos do processo de vendas e priorização de suas deficiências

Para o alcance da melhoria do desempenho geral do processo é preciso o gerenciamento do processo de negócio, ou seja, a realização do ciclo, dentre esses o mapeamento, análise e desenho, com foco no alinhamento do processo, objetivos estratégicos e o foco no cliente (ABPMP, 2013).

De acordo com o gestor, a visão da empresa sob análise consiste em ser a empresa varejista no ramo de artigos religiosos referência na região do Mato Grosso em que se localiza. Sua missão é a evangelização de seus clientes, através da comercialização de seus produtos. Os objetivos estratégicos desta microempresa são: atingir as metas traçadas de receita total mensal e de lucratividade esperada, e a evangelização de seus clientes, familiares e amigos, por meio das vendas de seus produtos.

Os objetivos do processo de vendas compreendem: executar atividades de maneira eficiente e atender clientes de forma a deixá-los satisfeitos com atendimento. Além dos objetivos da organização e do processo, é necessário conhecer e priorizar as deficiências do processo de vendas, que segundo o gestor compreendem: movimentação dos vendedores, falha no processo de entrada de notas fiscais, e falta de padronização no preenchimento dos documentos. Para priorizá-los, foi utilizada a matriz GUT, apresentada no quadro 1 (matriz GUT):

Quadro 1: Deficiências no processo de vendas na visão do gestor, em jan/fev 2020

Análise de Gravidade Urgência e Tendência dos problemas apresentados no processo de vendas para definir o nível de criticidade	PROCESSOS DE VENDAS			
	Atividades executadas			
	G	U	T	TOTAL
Movimentação dos vendedores	5	5	4	100
Falta de padronização no preenchimento dos documentos	3	3	2	18
MATRIZ GUT PARA PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMA DE PROCESSO				
VALOR	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	
5	Extremamente Grave	Extremamente Urgente	Agravar Rápido	
4	Muito Grave	Muito Urgente	Piorar em curto prazo	
3	Grave	Urgente	Piorar em médio prazo	
2	Pouco Grave	Pouco Urgente	Piorar em longo prazo	
1	Sem Gravidade	Sem Urgência	Sem tendência de piorar	
G	Impacto do problema s/ processo. Efeitos que surgirão longo prazo caso não se resolva.			
U	Tempo disponível para resolver o problema, quanto menor o tempo maior a urgência.			
T	Potencial de crescimento (piora/agravamento) do problema.			

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Conforme ilustrado na matriz GUT o primeiro ponto de melhoria: ‘movimentação dos vendedores’ refere-se ao processo de vendas, enquanto o segundo: ‘falha no processo de entrada notas fiscais” e o terceiro: ‘falta de padronização preenchimento dos documentos’ se referem aos formulários usados no processo de vendas. Com o levantamento (entrevista com gestor e observação no ambiente de trabalho) concluído foi possível modelar, analisar e desenhar o processo de vendas, e seus formulários.

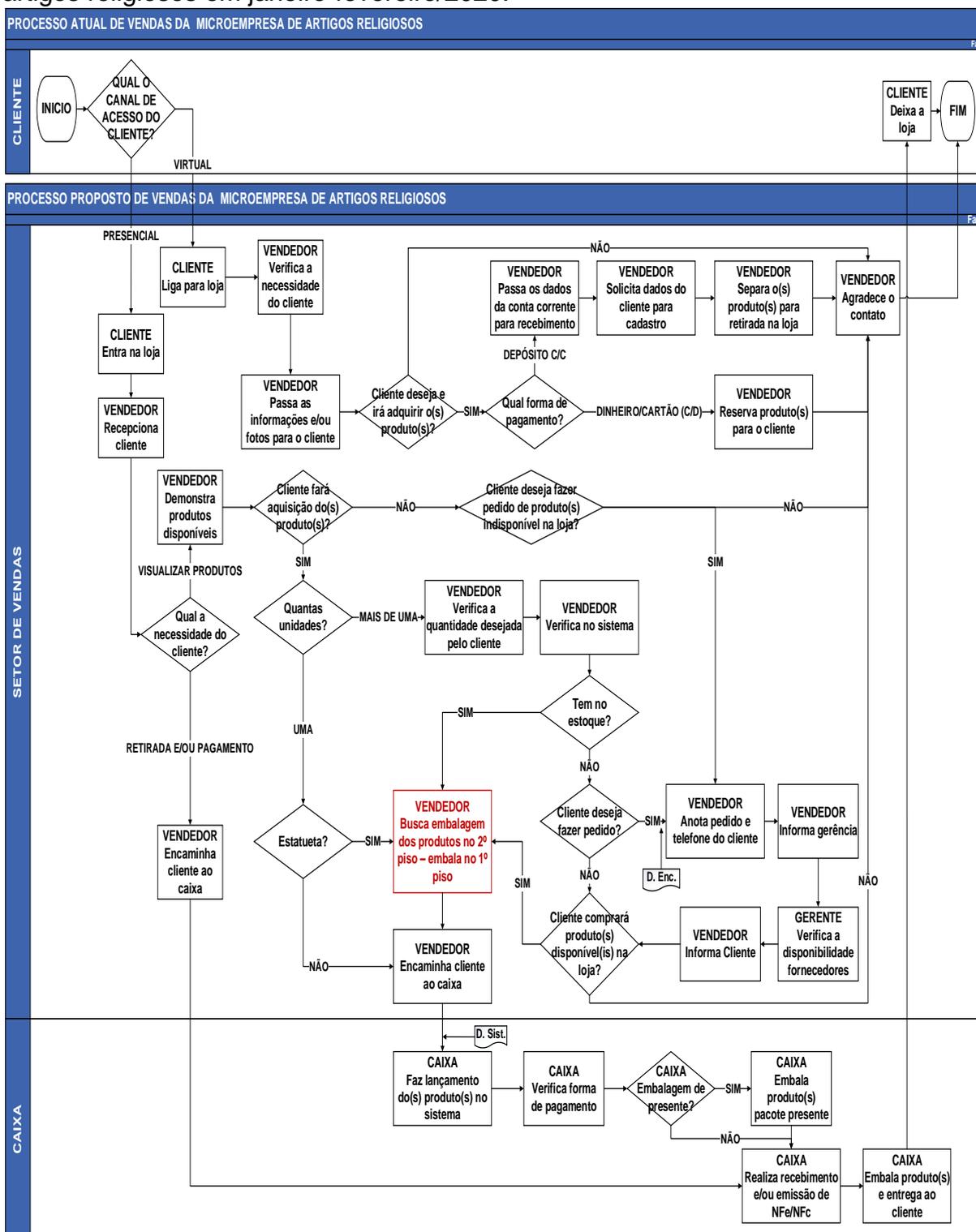
4.2 Modelagem, análise e desenho do processo de vendas da empresa

A partir do mapeamento do processo é possível analisá-lo e fazer a sua gestão para torná-lo mais eficiente e eficaz, otimizando-o, buscando constantemente redução de custos, despesas e prejuízos, minimização de perdas, entre outros, trazendo à empresa melhores resultados, contribuindo para o alcance de percentuais maiores de

lucratividade, e, alcançando a competitividade desejada (CORRÊA; CORRÊA, 2008).

A partir do fluxograma vertical (mapeamento) foi elaborado o fluxograma global atual do processo de vendas (figura 1), considerando o setor de vendas, caixa e o cliente, pois apresenta visão geral do fluxo e de suas atividades de forma simplificada e objetiva, uma das vantagens desse tipo de gráfico (CURY, 2017).

Figura 1: Fluxograma global atual do processo de vendas da microempresa de artigos religiosos em janeiro-fevereiro/2020.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Como ilustrado na figura 1, o processo atual de vendas da microempresa de artigos religiosos abrange o caixa e o setor de vendas da organização, e o cliente, sendo o vendedor executor também da função caixa. Foi destacado o gargalo do processo na cor vermelha. O processo inicia com a entrada do cliente na loja ou por contato virtual.

Quando o cliente entra na loja o vendedor o recebe e verifica sua necessidade. Se deseja comprar produtos o vendedor demonstra os disponíveis. Caso o cliente tenha ido buscar uma encomenda realizada por meio virtual, é encaminhado ao caixa para realizar processos necessários para a retirada do produto.

Escolhido o produto, o vendedor verifica a quantidade necessária. Se for uma unidade e/ou estatueta, o vendedor vai ao segundo piso da empresa para buscar a caixa (embalagem protetora) para embalar o produto, e direciona o cliente ao caixa. Se não for estatueta, o cliente é encaminhado ao caixa. Se a quantidade que o cliente deseja for maior que uma unidade o vendedor confere no sistema a quantidade, e, se tiver disponível, se direciona ao segundo piso da empresa para buscar os produtos (há poucas unidades do mesmo produto em amostra pois o espaço físico é pequeno, incapaz de expor muitos de cada item). Se não houver a quantidade solicitada pelo cliente, o vendedor verifica se o cliente deseja fazer pedido, e caso deseje o vendedor anota o pedido e telefone do cliente, e informa à gerência para comprar o produto. Por fim, verifica com o cliente se deseja adquirir as unidades presentes na loja. Quando o produto (pedido) chega na loja o vendedor informa ao cliente.

Quando o cliente se dirige ao caixa, dá-se início ao lançamento do produto no sistema (página de venda - preenche formulário digital) empresarial - verificação da forma de pagamento – dinheiro, cartão de crédito (débito, crédito, parcelado). Após lançamento no sistema, o cliente é indagado se deseja que o produto seja embalado para presente. Caso deseje, o caixa o embala. Por fim, recebe e emite nota fiscal eletrônica, e entrega o produto ao cliente em embalagem plástica.

Quando o cliente liga para a loja, o vendedor verifica a necessidade do cliente e o informa, caso deseje adquirir um produto o vendedor verifica se o possui. Caso possua, o vendedor negocia a forma de pagamento que pode ser realizada presencialmente (dinheiro ou cartão) ou por depósito. Quando não presencial e sem depósito, o vendedor reserva o produto, agradece o contato e aguarda o cliente na data combinada para recebimento do pagamento, emissão da NFe, e entrega do produto. Caso o pagamento seja realizado por depósito o vendedor passa os dados da conta corrente da empresa, solicita dados do cliente, separa o produto, agradece o contato e aguarda o cliente na data combinada para retirada do produto na loja.

Além do mapeamento e modelagem do processo de vendas, foi realizada a medição do tempo de execução de todo o processo de 45 vendas realizadas (clientes atendidos) pelo vendedor. Pode-se observar que o tempo de atendimento depende muito do cliente (tempo médio de atendimento foi de 17,73 minutos), as atividades realizadas pelo vendedor em sua maioria são curtas e rápidas, com exceção do deslocamento do vendedor ao segundo piso para buscar as embalagens, e da embalagem de produtos em pacotes de presente, dependendo da quantidade de produtos. Foi possível confirmar que o ponto de melhoria a ser trabalhado no processo de vendas é a movimentação do vendedor, conforme informado na matriz GUT.

Este ponto de melhoria refere-se ao deslocamento do vendedor ao segundo piso para buscar os produtos e/ou embalagens, que deixa o cliente sozinho. A empresa já sofreu e vem sofrendo perdas financeiras por causa desse *gap*. As perdas são na maioria de produtos pequenos de alto valor, principalmente semi-joias (correntes, pulseiras, pingentes e brincos). Os meses que apresentaram maiores

perdas financeiras foram outubro e dezembro por terem sido os meses de maior fluxo de pessoas na empresa.

Essa falha observada se dá pelo fato do deslocamento do vendedor ao segundo piso durar em média 2,32 minutos, variando de 1 a 5 minutos para buscar embalagens ou produtos quando o cliente quer adquirir mais de uma unidade, pois a empresa deixa exposto em amostra somente uma unidade, com exceção dos terços. O tempo gasto acaba sendo elevado em alguns casos, pois as embalagens das estatuetas ficam armazenadas em caixas grandes, nas quais ficam várias embalagens, sendo a maioria do mesmo formato e cor, dificultando a sua localização ágil. A diferenciação entre elas é apenas a descrição, com letras pequenas, o que causa certa demora até encontrar a embalagem específica. Essa demora acaba ocasionando as perdas financeiras. Das 45 vendas realizadas (clientes atendidos) pelo vendedor durante o período de estudo, 17 tiveram a movimentação ao segundo piso, ou seja, 37,78 % das vendas realizadas exigiram o deslocamento.

Além do fluxograma foram observados os formulários, cuja maioria se encontra no sistema empresarial, havendo apenas 1 manuscrito, o de pedidos de encomendas, detectado como ponto de melhoria pois necessita de padronização no preenchimento.

O formulário de encomendas de produtos solicitado pelo cliente utilizado pela empresa é um documento informal, um papel em branco com divisórias quadriculadas, sem qualquer informação ou explicação de preenchimento, sendo apenas de conhecimento do gestor, repassado ao vendedor. Não é algo que possui um padrão de preenchimento, tendo a obrigatoriedade de obter as informações necessárias, como: nome do cliente, produto e quantidade solicitada, telefone para contato e o valor pago no momento do pedido. Por não haver nada descrito, o gestor precisa passar e repassar as informações até que o vendedor (novas contratações) assimile de forma correta, o que lhe causa retrabalho.

3.2 Síntese da análise de gerenciamento de processos realizadas na empresa

Após a realização do levantamento das informações e das análises do processo de vendas da organização foi possível identificar pontos de melhoria, e desenvolver propostas, sugestões de melhorias para serem implantadas na empresa a fim de melhorar o processo, atingir os objetivos da organização bem como de melhor atender os clientes, com o intuito de deixá-los mais satisfeitos. As sugestões de melhoria foram em relação ao desenvolvimento (sequência) das atividades (fluxograma) e formulários.

A movimentação dos vendedores foi detectada como ponto crítico, e a partir da análise foi possível propor sugestões. A proposta foi a inclusão e acoplamento de gavetas nos móveis existentes na empresa, desenvolvido com a finalidade de eliminar a atividade de movimentação do vendedor ao segundo piso da organização. Com esta mudança reduzirá tempo de atendimento, perdas financeiras, e conseqüentemente aumento de lucratividade e satisfação com o atendimento devido à redução da demora. No fluxograma as alterações propostas estão apresentadas em cor azul para facilitar a visualização.

Na figura 2 está ilustrado o fluxograma global proposto do processo de vendas da microempresa de artigos religiosos, desenvolvido em julho e agosto de 2020.

Após a escolha do cliente pelo(s) produto(s) desejados, o vendedor verificará a quantidade necessária e, se for apenas uma unidade, direcionará o cliente ao caixa. Se o cliente desejar mais que uma unidade, o vendedor conferirá no sistema a quantidade e, se tiver disponível, irá direcionar-se ao móvel que possui o produto exposto e retirará na gaveta a quantidade solicitada (uma unidade estará exposta e as demais estarão nas gavetas). Caso não haja a quantidade solicitada pelo cliente, o vendedor verificará com o cliente se deseja fazer pedido, e se desejar, o vendedor preencherá o formulário de pedido e informará à gerência para realizar a compra do produto e, por fim, informará o cliente e confirmará o pedido.

Havendo a confirmação do cliente sobre o pedido, o vendedor verificará com o cliente se deseja levar as unidades presentes na loja, caso deseje, o vendedor irá direcioná-lo ao caixa, e assim, prosseguirá o atendimento ao cliente. Com essa alteração o vendedor não precisará movimentar-se ao segundo piso quando estiver realizando as vendas, pois os produtos estarão à disposição no primeiro piso, excluindo esta atividade, reduzindo o tempo de atendimento e as perdas financeiras. Foi indicado avaliar o tempo médio de atendimento e o valor percentual das perdas do processo.

Além das alterações no fluxograma da exclusão da atividade de movimentação do vendedor ao segundo piso, outra mudança proposta refere-se ao formulário de pedidos de produtos realizados pelos clientes, um papel “rascunho” (não há formulário padronizado), um dos pontos críticos detectados. A organização teve prejuízos decorrentes de clientes encomendarem produtos e não retirarem, por não efetivar a venda, e casos em que o cliente encomendou e a empresa não conseguiu retornar devido a informações inconsistentes. A proposta é a formalização deste documento de pedidos, conforme ilustrado na figura 3.

Figura 3: Formulário proposto para anotação de pedidos de produtos realizados pelos clientes: processo de vendas da microempresa de artigos religiosos

(LOGO DA EMPRESA)	(LOGO DA EMPRESA)	INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO	INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO
(NOME DA EMPRESA)	(NOME DA EMPRESA)		
FORMULÁRIO: PEDIDO DE PRODUTO(S)	FORMULÁRIO: PEDIDO DE PRODUTO(S)		
Cliente: _____ ¹	Pedido: _____ ¹	1 - Adicionar o nome do cliente;	1 - Preencher o pedido de produto(s) desejado(s) do cliente;
Telefone: _____ ²	Vendedor: _____ ²	2 - Preencher o telefone do cliente;	2 - Preencher o nome do vendedor que formalizou o pedido de produto(s);
Pedido: _____ ³	Data: _____ ³	3 - Inserir o pedido de produto(s) desejado(s) do cliente;	3 - Inserir a data de realização do pedido;
Vendedor: _____ ⁴	Telefone (empresa): _____ ⁴	4 - Preencher o nome do vendedor que formalizou o pedido de produto(s);	4 - Adicionar o telefone da empresa;
Data: _____ ⁵	Valor do Pedido: R\$ _____ ⁵	5 - Inserir a data de realização do pedido;	5 - Anotar o valor do pedido;
Valor do Pedido: R\$ _____ ⁶	Pagamento (entrada): R\$ _____ ⁶	6 - Anotar o valor do pedido;	6 - Adicionar o valor pago de entrada (se houver);
Pagamento (entrada, se houver): R\$ _____ ⁷	Prazo estimado de chegada do produto: ____ dias. ⁷	7 - Adicionar o valor pago de entrada (se houver);	7 - Preencher o tempo estimado para pagamento total e retirada do(s) produto(s);
Prazo estimado de chegada do produto: ____ dias. ⁸		8 - Preencher o tempo estimado da chegada do(s) produto(s);	8 - Inserir carimbo da empresa.
		9 - Assinatura do cliente.	
Assinatura cliente <i>* via - empresa</i>	Carimbo da Empresa <i>* via - cliente</i>	<i>* via - empresa</i>	<i>* via - cliente</i>

FRENTE

VERSO

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A proposta desenvolvida foi a de introduzir o documento no processo de venda da empresa (figura 3), que formalizará o pedido de produto(s) desejados pelo cliente. O formulário foi dividido em duas partes, e no início de cada haverá a logo e o nome da empresa. A primeira parte será a via que ficará com a empresa e a segunda será entregue ao cliente assim que for confirmado o pedido. No documento (via empresa) estarão presentes: nome, telefone e pedido do cliente, vendedor que realizou a anotação, data da realização do pedido, valor, pagamento (caso a empresa receba valor de entrada para a realização do pedido), prazo estimado de chegada do produto na empresa (dias), e, na última parte do formulário (via empresa) haverá o campo para assinatura, onde será assinado pelo cliente. Na segunda parte (via cliente) estarão figurados: qual o pedido realizado pelo cliente, nome do vendedor que realizou o pedido, data, telefone da empresa, valor, pagamento de entrada (se houver), prazo estimado de chegada do produto na empresa (dias), e, por fim, o carimbo da empresa.

O formulário deverá ser totalmente preenchido pelo vendedor seguindo o padrão criado com instruções necessárias, a fim de solucionar a falta de padronização no preenchimento dos documentos.

Outro formulário proposto foi o de pesquisa de satisfação dos clientes com relação ao atendimento recebido na empresa, que será posposto ao cliente pelo caixa para que responda e deposite na urna, enquanto finaliza a venda (figura 4).

Figura 4: Formulário proposto de pesquisa de satisfação dos clientes com relação ao atendimento: processo de vendas da microempresa de artigos religiosos

<p>(LOGO DA EMPRESA)</p>	<p>(NOME DA EMPRESA)</p> <p>PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE</p>
<p>Conforme o atendimento pela empresa, classifique sua satisfação:</p>	<p>Use o espaço abaixo para fazer sugestões, críticas ou elogios.</p>
<p style="margin: 0;">1</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> </div>	<p style="margin: 0;">2</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>
<p>INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO</p>	
<p>1 – Assinalar uma classificação desejada conforme o atendimento recebido;</p>	<p>2 – Descrever sugestões, críticas ou elogios.</p>
<p>A (Nome da EMPRESA) agradece a sua colaboração!</p> <p>Volte sempre!</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

O formulário contém no cabeçalho a logo e o nome da empresa, classificação quanto ao atendimento recebido (satisfeito, neutro e insatisfeito), espaço para descrição de sugestões, críticas e/ou elogios, e as instruções de preenchimento. O questionário ficará disponível no balcão do caixa da organização, ficando a disposição para o cliente efetuar o preenchimento a qualquer momento durante o horário de funcionamento da empresa. Visa avaliar a qualidade do atendimento realizado pela empresa, medida pela relação entre a quantidade de clientes satisfeitos com o atendimento (mensal) dividido pela quantidade de atendimento realizados nesse período, sendo considerada quanto maior melhor.

A pesquisa de satisfação foi proposta com o intuito de proporcionar a empresa a captação da percepção dos clientes em relação ao seu atendimento, para que através dos resultados da pesquisa seja possível analisar quais os pontos que os clientes observam como necessidade de mudança, além de identificar seus desejos e sugestões. Por meio desta, a empresa poderá detectar seus pontos de melhorias, e investigá-los melhor, a fim de solucioná-los e, assim, prestar um atendimento que melhor agrade seus clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou que o gerenciamento de processos permitiu aprimorar o processo de vendas e seus formulários, reduzindo deficiências como: movimentação dos vendedores e falta de padronização em relação a documentos, através de sua aplicação em uma microempresa familiar do ramo de artigos religiosos. Dessa forma, foi respondido o problema de pesquisa e atendido o objetivo geral do estudo pois foi analisado o processo de vendas e seus formulários de uma empresa do ramo de Artigos Religiosos visando alinhá-los às estratégias/objetivos organizacionais e do processo.

Os objetivos específicos também foram atendidos. Os objetivos estratégicos da empresa de artigos religiosos foram identificados, sendo: atingir as metas traçadas de receita total mensal e de lucratividade esperada, e a evangelização de seus clientes, familiares e amigos, por meio das vendas de seus produtos. Assim como os objetivos do processo de vendas: executar as atividades de maneira eficiente e atender os clientes de forma a deixá-los satisfeitos com o atendimento. E foram detectadas as deficiências do processo por prioridade: movimentação dos vendedores e falta de padronização no preenchimento dos documentos.

As propostas sugeridas foram: desenho do fluxograma eliminando a atividade de movimentação do vendedor ao segundo piso da organização; acoplamento de gavetas nos móveis para armazenar mais peças e caixas para embalar os produtos facilitando o deslocamento e desempenho das atividades do vendedor ao reduzir sua movimentação ao segundo piso durante o atendimento ao cliente, minimizando perdas financeiras na organização. Para atender aos objetivos do processo relacionados ao foco no cliente foram propostas a inserção de pesquisa de satisfação no processo de vendas, com o intuito de detectar a satisfação do cliente com o atendimento prestado pela microempresa, e a formalização e padronização do formulário de pedidos de produtos, anteriormente realizada em papel rascunho, no qual já houveram perdas, devido a encomendas de produtos que não houve a efetivação da venda e pedidos com informações inconsistentes.

Como limitações este estudo apresentou o autorrelato, além da sua restrição à realidade desta organização. Futuros estudos podem continuar as próximas etapas do gerenciamento de processos definindo indicadores de desempenho para seu gerenciamento, além de mapofluxograma para atestar as soluções propostas. Além disso este estudo pode ser estendido aos processos de compras e de estoque dessa organização, que poderão ser mapeados, modelados e redesenhados, visando sua otimização. Assim como o processo de vendas foi alinhado aos objetivos estratégicos da organização, é importante que os demais o sejam para agregar valor e contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais.

Para os estudiosos este estudo ofereceu o emprego da modelagem, análise e desenho do processo e seus formulários alinhados aos objetivos estratégicos e do processo no contexto de microempresa do ramo de artigos religiosos.

Contribui com gestores ao demonstrar o levantamento de *gaps*, suas causas e priorização pela matriz GUT, e proposta de melhorias para os pontos diagnosticados capazes de sanar dificuldades do processo de vendas, incluindo seus formulários. Demonstrou como corrigir falhas para melhor atender seus clientes, além de reduzir prejuízos financeiros e tempo de atendimento pela eliminação de atividades desnecessárias, colaborando com o alcance dos objetivos da organização. Evidenciou a importância do desenho do processo e seus formulários, enfatizando a necessidade de seu alinhamento aos objetivos estratégicos organizacionais e do processo para otimizar fluxos de atividades, redução de perdas financeiras e satisfação de clientes.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo Organizacional**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL - ABPMP. **Guia para gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento**. 3 ed. [Brasil]: ABPMP, 2013.

AZEVEDO, I. C. G.. Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção. **XII CNEG - Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2016.

BARROSO, N. N. L.; FERKO, G. P. S. ROSA, J. S. Mapeando processos e identificando melhorias no laboratório Unilab da Unimed. **XXVII Enangrad**, 19 a 21 de novembro de 2016. Campinas – SP, 2016.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à sistemas, organização e métodos: SO&M**. Barueri, São Paulo: Manole, 2010.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2 ed. 3 Reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, C. A.; CASTILHOS, J.; COSTA, M. A. **Alinhamento de Processos Organizacionais com a Estratégia Empresarial dentro da Abordagem de Gestão por Processos: uma Ferramenta para Avaliação**. 2010. Disponível em: <<http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/sbsi/2010/0024.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2019.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação**. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CURY, Antônio. **Organizações e Métodos: uma visão holística**. 7 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos**: análise, desenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **População residente por religião**, 2010. Disponível em: <ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9662-censo-demografico-2010.html?edicao=9749&t=destaques>. Acesso em: 04 nov. 2019.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.

MENDES, M. T. P. **Documentação e padronização de processos BPM**. 2018. Disponível em: <<https://esesp.es.gov.br/Media/esesp/Apostilas/Documenta%C3%A7%C3%A3o%20e%20Padroniza%C3%A7%C3%A3o%20de%20Processos%20BPM.pdf>> Acesso em: 09 set. 2019.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e Melhoria de Processos**. 54 p. Goiânia, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE-MS. **Nicho de mercado religioso é oportunidade de negócios**. ASN – Agência Sebrae de Notícias, Mato Grosso do Sul, 2016. Disponível em: <<http://www.ms.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MS/nicho-de-mercado-religioso-e-oportunidade-de-negocios,235e79075fee1510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 04 nov. 2019.

TANNÚS, Érika Soares. **Fluxograma de processos**. Agência Goiana de Desenvolvimento Regional – AGDR. 3. revisão. Goiânia, 2013.